

Dominika Bąk-Grabowska*

Beata Majewicz**

Kształtowanie zatrudnienia z wykorzystaniem pracowników z Ukrainy – stan i przesłanki

Wstęp

Na rosnące znaczenie migrantów na rynkach pracy, szczególnie w państwach uznawanych za wysoko rozwinięte, wskazuje się w kontekście wielu obecnych i prognozowanych zjawisk [Rozkwitalska, 2016, s. 125–136; Nolan 2012]. W wielu sektorach gospodarki dostrzega się niedobory wykwalifikowanych kadr, w wyniku czego są one uzupełniane imigrantami [Rozkwitalska, 2016, s. 125–136; Harvey i inni, 2004, s. 127–150]. Zauważa się, że procesy te w coraz większym stopniu dotyczą polskiego rynku pracy, na którym dominującą grupą cudzoziemców są Ukraińcy [*Cudzoziemcy...*, 2018]. Ich obecność na rynku pracy rodzi pytania o charakter zatrudnienia migrantów, w tym jego formę, takie cechy, jak: substytucyjność bądź komplementarność, motywację do pracy, czynniki mogące decydować o pozytywnej ocenie warunków pracy i decyzji o pozostaniu na lokalnym rynku pracy.

Za cel artykułu uznano scharakteryzowanie i ocenę stanu oraz przesłanek zatrudnienia pracowników z Ukrainy, w tym odniesienie się do oczekiwań pracodawców. Uwaga zwrócona została ponadto na uwarunkowania kulturowe zatrudniania Ukraińców w Polsce. Realizacji celu posłużyły studia literaturowe, przedstawiono przy tym wyniki badań prowadzonych, jak się wydaje coraz intensywniej, nad zjawiskiem zatrudniania imigrantów. Analizę literatury przedmiotu uzupełnia studium przypadku o charakterze ilustracyjnym. Opisy trzech przypadków są wynikiem badań pilotażowych prowadzonych głównie techniką wywiadu.

1. Pracownicy z Ukrainy w Polsce – charakterystyka ilościowa

Według danych statystycznych udostępnianych przez Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Socjalnej do Polski migrują osoby z ponad stu

* Prof. UE dr hab. inż., Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa, Wydział Nauk Ekonomicznych, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław, dominika.bak-grabowska@ue.wroc.pl

** Mgr, doktorantka, Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa, Wydział Nauk Ekonomicznych, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, ul. Baczyńskiego 14, 59-100 Polkowice, beata.majewicz@ue.wroc.pl

krajów, są to między nimi Ukraińcy, Białorusini, Nepalczycy, Hindusi, Mołdawianie, Rosjanie, Chińczycy czy Wietnamczycy. W 2017 r. polskie urzędy pracy zanotowały 1 824 464 oświadczeń pracodawców o chęci zatrudnienia cudzoziemców, wydanych zostało 233 901 pozwoleń na pracę. Dane liczbowe wskazują jednoznacznie, że najliczniejszą grupą cudzoziemców stanowią Ukraińcy – dla nich zostało wydanych 192 547 pozwoleń [Cudzoziemcy..., 2018]. Począwszy od 2013 r. liczba pozwoleń na pracę dla obywateli Ukrainy stale wzrasta. Strukturę zatrudnionych w Polsce Ukraińców ze względu na płeć przedstawia tablica 1.

Tablica 1. Ilość wydanych zezwoleń na pracę dla obywateli Ukrainy z podziałem na płeć w latach 2013–2018

Rok	Kobiety	Mężczyźni	Razem
2013	8 956	11 460	20 416
2014	10 300	16 015	26 315
2015	15 148	35 317	50 465
2016	30 384	75 839	106 223
2017	55 052	137 495	192 547
2018 I połowa	30 813	79 262	110 075

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Cudzoziemcy..., 2018].

Uważa się, że w okresie przed 2013 r., w początkowych latach migracji Ukraińców do Polski, przeważały kobiety, które pracowały w gospodarstwach domowych głównie jako sprzątaczkki bądź opiekunki osób starszych lub dzieci. Po 2013 r. przeważają mężczyźni. Imigracja obywateli Ukrainy charakteryzuje się napływem osób głównie w wieku poniżej 40 lat. Wśród pracujących w Polsce Ukraińców są osoby z różnym wykształceniem. Stwierdza się, że migranci z Ukrainy mają potencjał kompetencyjny, 36% z nich ma wyższe wykształcenie drugiego stopnia, 2,8% doktorat, a 59% wykształcenie średnie [Koshulko, Koshulko, 2016, s. 261]. Szacuje się, że obecnie w Polsce jest 2,5 mln legalnie pracujących obcokrajowców, natomiast kolejne 800 tys. stanowią pracownicy niezarejestrowani, co odzwierciedla również różnorodność w zakresie form zatrudniania, w tym skalę zatrudnienia nierejestrowanego [Łyszczek, 2018].

2. Przyczyny podejmowania przez Ukraińców pracy w Polsce i przesłanki ich zatrudniania przez polskich pracodawców

Wśród przyczyn skłaniających Ukraińców do przyjazdu do Polski podstawowymi są przesłanki ekonomiczne, do których zaliczyć można uzyskanie lepszego źródła utrzymania, pozwalającego na polepszenie sytuacji materialnej czy podniesienie statusu społecznego. Na znaczenie czynnika

ekonomicznego wskazuje zestawienie średniego wynagrodzenia na Ukrainie (7100 hrywien miesięcznie, czyli około 870 zł) i w Polsce (ok. 3500 zł) [Na Ukrainie..., 2018]. Podobieństwo językowe, bliskość granicy i dominująca postawa przychylności wśród polskich pracodawców również są czynnikami sprzyjającymi przyjazdowi do Polski. Ale znaczenie mają też przesłanki polityczne, a w szczególności stan wojenny, jaki utrzymuje się na wschodzie Ukrainy od kilku lat. Uważa się, że ludzie w obawie o swoje bezpieczeństwo wyjeżdżają z zagrożonych terenów [Bińkowski, 2017, s. 7–16]. W kontekście środowiska pracy oczekiwania Ukraińców – obok dominującego znaczenia wynagrodzeń – związane są z równym traktowaniem, udogodnieniami socjalnymi czy dostępem do służby zdrowia. Wskazuje się, że obecnie w wielu przedsiębiorstwach zarobki Ukraińców zrównują się z zarobkami polskich pracowników, a obok zapłaty za pracę Ukraińcy mają niejednokrotnie zagwarantowane mieszkanie, wyżywienie i transport [Kobeszko, 2017].

Wyniki prowadzonych badań wskazują, że wśród polskich przedsiębiorców czterech na dziesięciu chce zatrudnić Ukraińców. Jest to głównie sektor małych przedsiębiorstw, ale także przedsiębiorstwa duże. Wskazuje się, że najczęściej poszukiwani są pracownicy niższego szczebla, niewykwalifikowani, do prac prostych i niewymagających wielkich umiejętności. Niemniej miejsca pracy są dostępne również dla pracowników wysoko wykwalifikowanych, którzy w większym stopniu mogą zapewnić rozwój jakościowy polskich przedsiębiorstw. Wskazuje się ponadto, że coraz częściej poszukiwani są studenci, obywatele Ukrainy, którzy przyjechali do Polski, studiuje na polskich uczelniach, a po skończeniu edukacji zatrudniani są w polskich przedsiębiorstwach, bądź zakładają własne przedsiębiorstwa, aby pracować w Polsce [Andrejuk, Korniyuchuk, 2018, s. 121–140]. Pomimo relatywnie dużej migracji z Ukrainy zapotrzebowanie na pracowników na polskim rynku pracy dalej nie jest zaspokojone, szczególnie w takich branżach, jak budownictwo, produkcja czy handel [Łyszczek, 2018].

W analizie przesłanek zatrudniania cudzoziemców za istotne uznaje się ustalenie, czy owe zatrudnienia ma charakter substytucyjny czy komplementarny. Prowadzone przez D. Klimka [2017, s. 252–264] badania pokazują, że przyczynami zatrudniania migrantów z Ukrainy na stanowiskach robotniczych w większym stopniu są raczej niedobory zatrudnienia aniżeli chęć osiągnięcia przez przedsiębiorcę korzyści ekonomicznych, takich jak niższe koszty wynagrodzeń, lepsza wydajność, jakość, dyspozycyjność lub dyscyplina pracy. Prowadzone przez przytaczanego autora badania wykazały, że niedobory zatrudnienia były przyczyną zatrudniania migrantów u ok. 50% przedsiębiorców. Około 30% pracodawców jako przyczynę

zatrudniania migrantów wskazywało zarówno braki pracowników na lokalnych rynkach, jak i zamiar osiągnięcia innych korzyści ekonomicznych. Tylko kilkanaście procent badanych zatrudniało migrantów nie w celu uzupełniania niedoborów, a wyłącznie w celu osiągnięcia innych korzyści ekonomicznych.

Wskazuje się przy tym na pewną ewolucję. Początkowo zatrudnianie Ukraińców związane było z mniejszymi kosztami zatrudnienia, obecnie jednak związane jest w zdecydowanie większym stopniu z samym stanem ich obecności na polskim rynku pracy i niedoborami w zakresie potencjału pracy w polskich przedsiębiorstwach. Niemniej D. Klimek [2017, s. 252–264] – prowadzący badania ilościowe w analizowanym obszarze – stwierdza, że migranci z Ukrainy podejmowali pracę znacznie częściej na stanowiskach, na których byli zatrudniani pracownicy rodzimi (tzw. substytucyjny charakter zatrudnienia), aniżeli na stanowiskach, na których nie pracowali pracownicy polscy (komplementarny charakter zatrudnienia). Wyraźna różnica widoczna jest w tym zakresie między przedsiębiorstwami o różnej wielkości zatrudnienia. Tylko u mikroprzedsiębiorców przeważał komplementarny charakter zatrudniania migrantów z Ukrainy, w miarę wzrostu wielkości przedsiębiorcy wzrastał też poziom zatrudnienia substytucyjnego. Autor stwierdza przy tym, że substytucyjny charakter nie oznaczał, że w znacznej skali występowało zjawisko wypierania ze stanowisk pracy pracowników rodzimych przez migrantów.

Jak już stwierdzono, wciąż dominujący charakter zatrudnienia Ukraińców wiąże się z podejmowaniem przez nich prac mniej atrakcyjnych pod względem prestiżu. Ukraińcy często mają wyższe wykształcenie bądź wyższe kompetencje niż wymaga tego wykonywana przez nich praca. Najczęściej jest to bowiem praca fizyczna, poprzedzona krótkim szkoleniem wprowadzającym, wypełniają oni zatem niszę w usługach, przemyśle czy handlu w takich obszarach gospodarki, w których wystąpił trwały czy sezonowy deficyt pracowników [Isaksen i inni, 2008, s. 405–425].

Podejmowanie przez Ukraińców relatywnie często prac poniżej własnych kompetencji wyjaśnić można na gruncie znanych już ujęć teoretycznych. Stwierdza się bowiem, że z reguły oceniający (tu – zatrudniający pracodawcy) przypisują migrantom niższe kompetencje niż pracownikom lokalnym, stąd pracownicy ci borykają się z różnymi barierami na rynku pracy [Rozkwitalska, 2016, s. 125–136]. Ma tu oczywiście znaczenie kraj pochodzenia obcokrajowca. Wyjaśniają to m.in. teoria społecznej dominacji, na bazie której przyjmuje się, iż osobom wywodzącym się z państw o dominującej pozycji ekonomicznej na świecie przypisuje się wyższe kompetencje, oraz model treści stereotypu, który zakłada, że ocena kompetencji obcokrajowca jest pochodną statusu i władzy, jaki mają imigranci

wywodzący się z danego kraju na rynku lokalnym [Rozkwitalska, 2016, s. 125–136]. Tym samym ważne staje się wyczulenie na percepcję, postrzeganie Ukraińców przez Polaków, w tym tych będących pracodawcami i współpracownikami migrantów.

Dostrzec przy tym należy, że zmiany na rynku pracy mają charakter dynamiczny i obecnie obserwuje się, że Ukraińcy coraz częściej oczekują zatrudnienia zgodnego z kwalifikacjami. Potrzeby pracodawców odnośnie zatrudnienia cudzoziemców w Polsce również coraz częściej dotyczą wyspecjalizowanych stanowisk, związanych z wysokimi kompetencjami. Wskazuje się przy tym na związek pomiędzy pracą zgodną z kwalifikacjami a tendencją do zostawiania w Polsce w dłuższym okresie. Stwierdza się, że Ukraińcy pracujący w dogodnym środowisku pracy, zajmujący odpowiednie, zgodne z kwalifikacjami stanowiska pracy, zaczynają się utożsamiać z przedsiębiorstwem, w którym pracują, częściej zakładają rodziny w Polsce lub sprowadzają do Polski rodziny zostawione na Ukrainie, a także asymilują się z lokalną społecznością [Kwieciński, 2018].

3. Uwarunkowania kulturowe – postrzeganie Ukraińców przez Polaków

Jak już wskazywano, postrzeganie Ukraińców przez Polaków (w tym tych, którzy występują w rolach pracodawców i współpracowników) ma znaczenie dla kształtowania środowiska pracy, czy też wprost jest wręcz elementem tego środowiska. Analiza dostępnych danych wskazuje, że opinie Polaków na temat Ukraińców są bardzo zróżnicowane. Liczne wpisy na temat Ukraińców w mediach społecznościowych, forach czy blogach ukazują wręcz pewien dysonans. Podczas gdy jedni zachwycają się pracowitością Ukraińców, ich odpowiedzialnością i dokładnością, inni wyrażają zupełnie inne, niepocholebne opinie i komentarze. Kwestie te opisywane są również w popularnych periodykach, m.in. w „Newsweeku”, „Gazecie Wyborczej” i na Niezależnej.pl [Herman, 2017; Dąbrowska, Krysiak, 2017; Kacewicz, 2018]. Istotny kontekst tworzy to, iż relacje polsko-ukraińskie rozwijają się w cieniu wydarzeń II wojny światowej – tzw. rzezi wołyńskiej oraz spadkobierców symboli banderowskich, które obecnie chętnie promowane są na Ukrainie. Ponadto część Polaków deklaruje obawy o miejsca pracy i własne zarobki, które mogą w ich opinii nie ulegać zwiększeniu przy dużej skali zatrudnienia pracowników ze wschodu.

Badania przeprowadzone przez CBOS, dotyczące opinii Polaków na temat tego, jak postrzegają Ukraińców, ukazują, że z jednej strony postrzegani są oni pozytywnie, jako ludzie pracowici, dobrzy, przyjaźni, serdeczni, sympatyczni, życzliwi, mili, odważni, waleczni, silni, zdecydowani, godni zaufania, otwarci, zaradni, gościnni, radośni, potrafiący korzystać z życia,

patrioci, dobrzy sąsiedzi; również jako zastraszeni, zniewoleni, uciśnieni, załęcznieni, rozczarowani brakiem pomocy, jako ludzie szukający własnej tożsamości, dążący do wolności i pokoju. Z drugiej strony pojawia się wiele cech negatywnych. Część Polaków postrzega ich jako ludzi zawistnych, złych, mściwych, zawziętych, bezwzględnych, nieuczciwych, fałszywych, niezyczliwych, złośliwych, kłótliwych, bezczelnych, skorumpowanych, będących złymi sąsiadami, mających nieprzyjazny stosunek do Polaków [Jak Polacy..., 2015].

Warto podkreślić, że w kontekście teorii mówiących o przenikaniu kultury otoczenia (w tym wartości i postaw będących jej elementami) do organizacji określone tu tendencje do postrzegania Ukraińców przez Polaków będą miały wpływ na kształtowanie się kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwach zatrudniających Ukraińców [por. m.in. Sułkowski, 2002].

4. Pracownicy z Ukrainy pracujący w Polsce – ilustracyjne studium przypadków

Opisy trzech przypadków stanowią efekt pilotażowych badań prowadzonych techniką wywiadu bezpośredniego w 2018 r. Udzielającymi wywiady były osoby pracujące w Polsce i będące obywatelami Ukrainy. W opisie uwzględniono przesłanki migracji i podjęcia pracy w Polsce, charakter pracy i zatrudnienia, kwestię dopasowania kompetencyjnego oraz odczucie stopnia spełnienia oczekiwań w związku z podjętą pracą. W trzecim z opisywanych przypadków pozyskiwano dane również od pracodawcy.

Pierwsza respondentka to 42-letnia kobieta, z wykształcenia pedagog-anglista, ukończyła Drohobycki Pedagogiczny Instytut Państwowy. Studiowała w latach 1993–1998. Przed migracją mieszkała we Lwowie. Przyjechała do Polski zaraz po skończeniu studiów, czyli 20 lat temu. Przesłanką przyjazdu do Polski były przede wszystkim czynniki ekonomiczne, chęć podjęcia lepiej płatnej pracy. Decyzję o migracji ułatwiał fakt, że nie założyła ona rodziny na Ukrainie. Przed przyjazdem do Polski respondentka intensywnie uczyła się języka polskiego. Po przyjeździe podjęła pracę zgodnie z kwalifikacjami w szkole na terenie województwa dolnośląskiego. Podjęcie pracy zgodnie z oczekiwaniami przyczyniło się do decyzji o pozostaniu w Polsce, gdzie respondentka założyła rodzinę. Swoją decyzję ocenia jako właściwą, jej konsekwencje jako pozytywne.

W drugim przypadku do Polski wyemigrowała kobieta w wieku 29 lat, z wykształcenia ekonomista. Mieszkała w Mińsku. Również w tym przypadku główne przesłanki migracji określono jako ekonomiczne. Na Ukrainie pozostali rodzice i rodzeństwo respondentki, którzy mieli oczekiwania odnośnie do udzielenia im pomocy finansowej od wyjeżdżającej krewnej.

Respondentce nie udało się podjąć pracy zgodnie z wykształceniem, na co w dużym stopniu wpłynął fakt nieznanomości języka polskiego. Dzięki pomocy pracujących w Polsce rodaków respondentka podjęła pracę w małym przedsiębiorstwie przemysłu rolniczego na Dolnym Śląsku. Została zatrudniona w ramach tzw. zatrudnienia nierejestrowanego, poniżej swoich kwalifikacji. Pracodawca zapewniał transport do pracy. W trakcie drogi do pracy doszło do bardzo poważnego wypadku samochodowego, w wyniku którego kobieta została ciężko poszkodowana. Jej oczekiwania nie zostały spełnione, konsekwencje podjęcia w pracy w Polsce były negatywne. Bezpośrednią tego przyczyną był nieszczęśliwy wypadek, ale duże znaczenie miał tutaj również brak zabezpieczeń społecznych wynikający z charakteru zatrudnienia.

Kolejny respondent to mężczyzna w wieku 33, żonaty, ojciec dwójki dzieci. Mieszkaniec małej miejscowości pod Żytomierzem. Ma wykształcenie zawodowe, a zatrudniony w Polsce został za pośrednictwem agencji zatrudnienia, która zajęła się niezbędnymi formalnościami. Przesłanki dla podjęcia pracy w Polsce mają charakter ekonomiczny, dodatkowo w rejonie zamieszkania respondenta na Ukrainie jest duże bezrobocie. Mężczyzna skierowany został przez agencję do pracy w przedsiębiorstwie budowlanym na Dolnym Śląsku jako pracownik fizyczny, wykonujący proste i powtarzalne prace. Zna język polski w małym stopniu. W przedsiębiorstwie respondent przeszedł krótki kurs przygotowujący go do wykonywanej pracy. W ocenie pracodawcy mężczyzna wykonywał pracę w sposób należyty, był zaangażowany, niejednokrotnie wykonywał zadania wykraczające poza ustalenia zawarte w umowie. Pomimo iż w występującym tu trójstronnym stosunku pracy to agencja wypłacała pracownikowi wynagrodzenie, to korzystający z pracy respondenta przedsiębiorca zdecydował się na dodatkowe gratyfikacje pieniężne. Oferował także pomoc w zakresie transportu, zamieszkania i wyżywienia. W ocenie respondenta praca spełniła jego oczekiwania, jednakże nie zdecydował się on na pozostanie w Polsce „na stałe”, ze względu na fakt, iż jego najbliższa rodzina pozostała na Ukrainie.

We wszystkich trzech przypadkach dla podjęcia zatrudnienia w Polsce dominujące znaczenie miała motywacja ekonomiczna. Analiza przypadków wskazuje dodatkowo na istotność takich czynników, jak: dopasowanie kompetencyjne, stopień znajomości języka polskiego, forma zatrudnienia, a także sytuacja rodzinna migrantów. Wydaje się, że dopiero specyficzna, pozytywnie oceniana przez migranta kombinacja tych czynników może skutkować decyzją o długookresowym czy też permanentnym zatrudnieniu w Polsce.

Zakończenie

Przedstawione wyniki badań wskazują, że wciąż dominujący charakter zatrudnienia Ukraińców w Polsce to zatrudnienie na stanowiskach szeregowych, najczęściej niewymagających wysokich kompetencji, nierzadko w ramach tzw. zatrudnienia nierejestrowanego. Obserwowane są jednakże tendencje do zwiększania zainteresowania zatrudnieniem Ukraińców na stanowiskach specjalistycznych. Wskazuje się, że dopasowanie kompetencyjne jest ważnym czynnikiem w ocenie atrakcyjności pracy, a w konsekwencji przyczynia się do decyzji o pozostaniu migrantów na rynku pracy w Polsce.

Na charakter zatrudnienia Ukraińców i kształtowanie się ich środowiska pracy w polskich przedsiębiorstwach wpływ mają czynniki kulturowe. Przeprowadzona analiza postrzegania Ukraińców w Polsce wykazała, że są oni oceniani niejednoznacznie. Nie brakuje jednakże ocen negatywnych, w tym i takich, które zdają się wiązać z szerszymi kulturowymi i historycznymi uwarunkowaniami relacji polsko-ukraińskich. Między innymi teoria społecznej dominacji oraz model treści stereotypu opisują mechanizmy wpływu postrzegania obywateli z danego państwa na ocenę ich kompetencji w praktyce zatrudnienia. Dodatkowo dominujący substytucyjny charakter zatrudniania Ukraińców w polskich przedsiębiorstwach może być jednym z czynników wpływających na opisywane obawy o hamowanie wzrostu wynagrodzeń w branżach, w których są zatrudniani migranci.

Przeprowadzona analiza trzech przypadków – przy zastrzeżeniu braku możliwości generalizacji statystycznej – pozwoliła na zasygnalizowanie, że istotnymi czynnikami branżowymi pod uwagę przez pracujących w Polsce Ukraińców są: wysokość wynagrodzeń, forma zatrudnienia, dodatkowe świadczenia związane m.in. z transportem czy zakwaterowaniem, dopasowanie kompetencyjne, stopień znajomości języka polskiego, ale także sytuacja rodzinna. Przy czym waga ostatniego z czynników może być na tyle duża, że może mieć decydujące znaczenie dla decyzji o pozostaniu migranta na polskim rynku pracy.

Przedstawiona problematyka wydaje się istotna i warta dalszego rozpoznawania w wymiarze praktycznym (w wielu branżach zatrudnienie obcokrajowców pozostaje niezbędnym narzędziem wyrównywania niedoborów na lokalnych rynkach pracy), ale również teoretyczno-poznawczym, w tym przy uwzględnieniu uwarunkowań kulturowych.

Literatura

- Andrejuk K., Kornychuk A. (2018), *Ukraińscy absolwenci polskich uczelni : przechodzenie ze studiów na rynek pracy w kontekście samozatrudnienia*, „Problemy Polityki Społecznej. Studia i Dyskusje”, nr 40 (1).
- Bińkowski J. (2017), *Imigranci z Ukrainy ratunkiem dla polskiej demografii*, w: T. Kupczyk (red.), *Imigranci wsparciem dla rynku pracy i rozwoju przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Gazety Wyborczej, Wrocław.
- Cudzoziemcy pracujący w Polsce – statystyki* (2018 i wcześniejsze), Raport Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, <https://www.mpips.gov.pl/analizy-i-raporty/cudzoziemcy-pracujacy-w-polsce-statystyki/>, dostęp: 14.08.2018.
- Dąbrowska A., Krysiak P. (2017), *Polacy o Ukraińcach. Pogardliwe teksty, pogardliwe spojrzenia, pogardliwe traktowanie*, <http://lublin.wyborcza.pl/lublin/1,48724,21236869,polacy-o-ukraincach-pogardliwe-teksty-pogardliwe-spojrzenia.html?disableRedirects=true>, dostęp: 14.03.2018.
- Harvey M., Hartnell C., Novicevic M. (2004), *The inpatriation of foreign healthcare workers: A potential remedy for the chronic shortage of professional staff*, „International Journal of Intercultural Relations”, Vol. 28, No. 2.
- Herman M. (2017), *Polacy i Ukraińcy*, <http://niezalezna.pl/94702-polacy-i-ukraincy>, dostęp: 14.03.2018.
- Isaksen L.W., Devis S.U., Hochschild A.R. (2008), *Global Care Crisis: A Problem of Capital, Care Chain, or Commons?*, „American Behavior Scientist”, Vol. 52, No. 3.
- Jak Polacy postrzegają swoich sąsiadów*, (2015), „Komunikat z badań”, nr 124, Centrum Badania Opinii Społecznej, Warszawa, https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2015/K_124_15.PDF, dostęp: 20.03.2018.
- Kacewicz M. (2018), *UPA, Bandera, Wołyń? Wielu Ukraińców słyszy o tym dopiero od Polaków*, <https://www.newsweek.pl/swiat/spoleczenstwo/tu-nigdy-nie-bylo-rzezi-co-o-polakach-sadza-ukraincy-z-berdyczowa/sjny13p>, dostęp: 14.03.2018.
- Klimek D. (2017), *Migranci zarobkowi z Ukrainy u małych i średnich przedsiębiorców w Polsce*, „Kwartalnik Naukowy Uczelni Vistula”, nr 1(51).
- Kobeszko Ł. (2017), *Ukraińcy w Polsce 2017. Kim są i czego poszukują*, <https://pl.aleteia.org/2017/06/22/ukraincy-w-polsce-uchodzcy-czy-migranci-ekonomiczni/>, dostęp: 20.02.2018.
- Koshulko O., Koshulko V. (2016), *The role of Ukrainians in the economic growth of Poland*, „Word Scientific News”, Vol. 42.
- Kwieciński J. (2018), *Będą ułatwienia dla firm zatrudniających Ukraińców*, Polskie Radio Rzeszów, www.radio.rzeszow.pl/wiadomosci/10292/polityka-prywatnosci, dostęp: 14.03.2018.
- Łyszczek W. (2018), *Infolinia dla Ukraińców zatrudnionych w Polsce*, <https://www.polskieradio.pl/42/259/Artykul/2052117,Infolinia-dla-Ukrajncow-zatrudnionych-w-Polsce>, dostęp: 20.03.2018.
- Na Ukrainie brakuje pracowników, wszyscy wyjechali do Polski* (2018), <https://www.bankier.pl/wiadomosc/Na-Ukrainie-brakuje-pracownikow-wszyscy-wyjechali-do-Polski-7573270.html>, dostęp: 20.02.2018.

- Nolan S. (2012), *Global mobility of human capital increasingly important*, „Strategic HR Review”, Vol. 11, No. 3.
- Rozkwitalska M. (2016), *Efekt kraju pochodzenia a ocena kompetencji zawodowych obcokrajowców – przegląd narracyjny*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. 17, z. 2, cz. 3.
- Sułkowski Ł. (2002), *Procesy kulturowe w organizacjach. Koncepcja, badania i typologia kultur organizacyjnych*, TNOiK, Toruń-Łódź.

Streszczenie

W opracowaniu na podstawie analizy literatury przedmiotu scharakteryzowano zjawisko zatrudniania migrantów z Ukrainy w przedsiębiorstwach funkcjonujących na polskim rynku pracy. Wskazano na dominujący charakter zatrudnienia Ukraińców, w tym odniesiono się do takich cech, jak komplementarność i substytucyjność owego zatrudnienia. Relatywnie duże znaczenie przypisano uwarunkowaniom kulturowym. Scharakteryzowano przy tym, jak Polacy postrzegają Ukraińców. W opracowaniu przedstawiono ponadto trzy opisy przypadków mające charakter głównie ilustracyjny, dostarczające jednakże informacji o przesłankach podejmowania przez Ukraińców pracy w Polsce i pozostawania na lokalnych rynkach pracy w dłuższej perspektywie.

Słowa kluczowe

zarządzanie zasobami ludzkimi, rynek pracy, migranci, cudzoziemcy, Ukraińcy

Forming employment with the use of employees from Ukraine – expectations of employees and employers (Summary)

The study characterizes the phenomenon of employing migrants from Ukraine in enterprises operating on the Polish labor market. The dominant character of the employment of Ukrainians was pointed out, including references to such features as the complementarity and substitutability of this employment. Relatively high importance has been attributed to cultural conditions. At the same time it was showed how Ukrainians are perceived by Poles. The paper also presents three case studies that are mainly illustrative, but provide enough information about the reasons for taking up work in Poland by Ukrainians and about remaining on local labor markets in the long term.

Keywords

human resource management, labor market, migrants, foreigners, Ukrainians